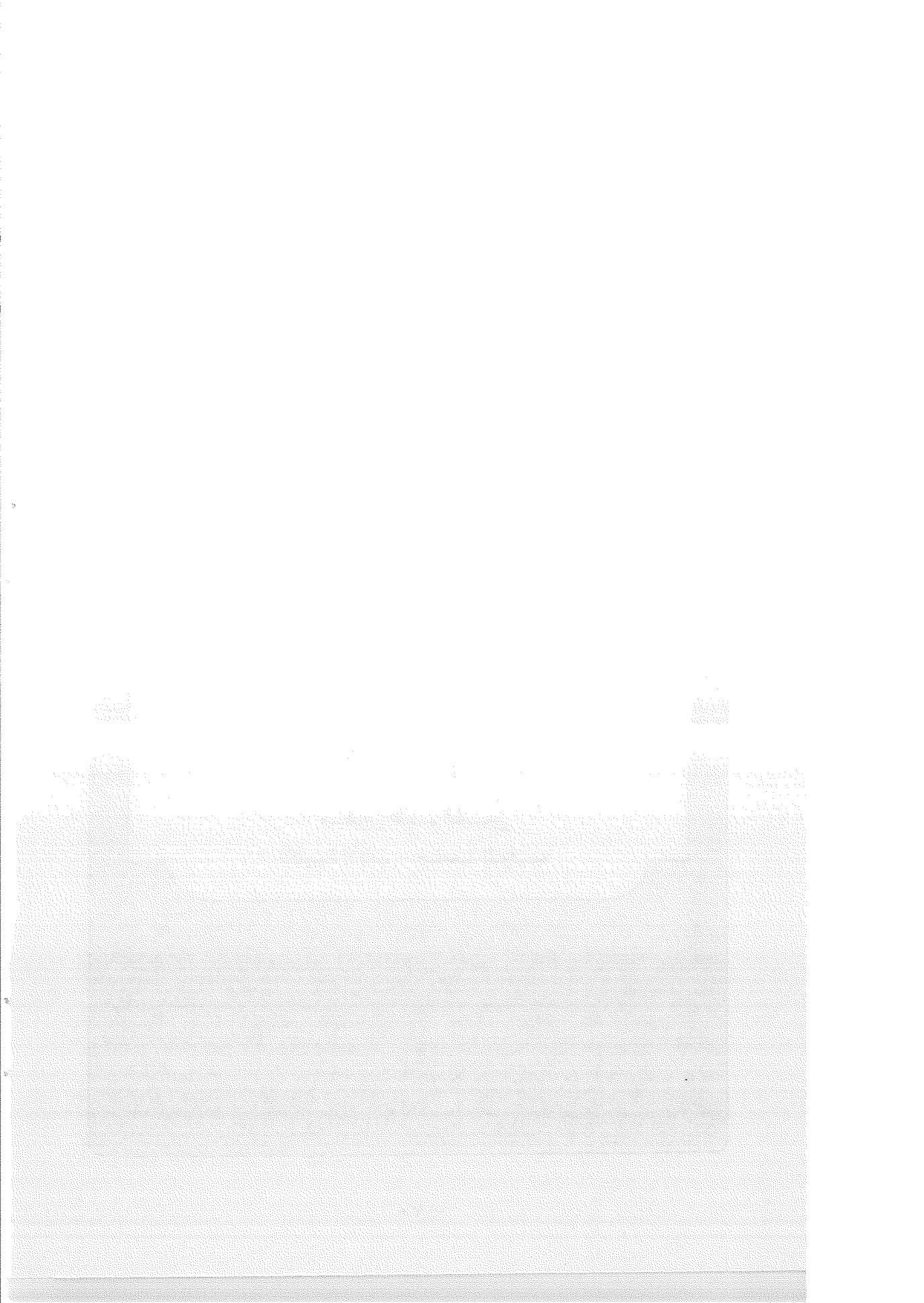


أنماط القيادة الإدارية

إعداد

الدكتور / جبر محمد جبر

مدرس علم النفس
بكلية الآداب - جامعة المنوفية



أنماط القيادة الإدارية

تقديم :

يرى قادة رجال الأعمال وعلماء النفس أن النجاح أو الفشل في أية منظمة يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية قاداتها ، وبعض المحللين يعتقدون أن أساس التفرقة بين المنظمة الناجحة والمنظمة الفاشلة يكون في قيادتها .

(Schultz & Schultz , 1990 , P. 270).

لذلك يرى طريف شوقي أن القيادة للمنظمة كالجهاز العصبي للجسم الإنساني .

(طريف شوقي ، ١٩٨٥ ، ص ٩٨)

ويعتبر دور القيادة واحد من أكثر الأدوار أهمية في بناء الجماعة .

(Shaw, 1981 , P. 315)

وقد حققت الإدارة اليابانية في اليابان وأوروبا وأمريكا معدلات إنتاجية مرتفعة

على الرغم من اختلاف نوع العمالة من بلد لآخر ، بل إن الشركات الأمريكية التي كانت تعاني من انخفاض الإنتاجية واقتبست أسلوب الإدارة اليابانية حققت إنتاجية عالية .

رفاعي محمد ، ١٩٨٤ ، ص ٨٠-٨٤) .

الإطار النظري

تختلف نظريات القيادة كل عن الأخرى في تحديد طبيعة القيادة ، فدراسات

جامعات أوهايو وميتشجان وهارفرد تركز على بعدين في القيادة ، الأول : متمركز حول

العاملين ، والثاني : متمركز حول العمل .

ثم جاء رديسن Reddin وأضاف بعد الفعالية ، ومن بعده باوروسيشور

وليكوت الذين وضعوا أربعة أبعاد للسلوك القيادي .

وتفرعت نظريات القيادة تحت ثلاثة محاور تتشعب منها عدة نظريات

المحور الأول : يتناول السمات الشخصية والمعرفية التي يجب أن تتوافر في

القائد الجيد وأثر السمات الرديئة ، فقد وجد ستوجل Stogdill أن للقيادة سمات بدنية

وعقلية ونفسية وإجتماعية أفضل من غيرهم ، لذلك كانت إحدى نظريات هذا المحور نظرية

الرجل العظيم^(١) ، والتي تفترض أن التغييرات في الحياة الإجتماعية تتحقق عن طريق

(١) Greatman theory

أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، ومن أشد دعواتها السيرفرائسييس جاليتون ، ولكن هذا التغيير لا يمكن حدوثه إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لذلك . (لويس كامل مليكة ، ١٩٨٩ ، ص ٢١٩ - ٢٤) .

كما أن السمات التي تصلح لموقف قد لا تصلح لموقف آخر ، والسمات التي تصلح لقائد قد لا تصلح لقائد آخر ، وذلك يعنى فشل الجهود التي بذلت من قبل لتحديد القيادة ويتطلب إعادة تحديد مفهوم القيادة . . (Schein, 1983, P.113)

وأهم نظريات هذا المحور نظرية الاحتمالات أو النموذج الشرطي لفعالية القيادة ، ونظرية الإستفادة بالمنابع المعرفيه لفييدلسر .

١ - نظرية الاحتمالات أو النموذج الشرطي لفعالية القيادة^(١) لفريد فيدلر، Fiedler 1978 وتعتبر من أقدم نظريات القيادة ، ويرى فيدلر أن فعالية القيادة تتحدد من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وبعض عناصر الموقف كالعدالة والعدوانية .

٢ - نظرية الإستفادة بالمنابع المعرفية ، نظرية جديدة لفييدلر ركز فيها على المنابع المعرفيه^(٢) للقيادة مثل الذكاء والكفاءة الفنية والمعلومات المرتبطة بالعمل ، وهي قدرات تشرى المناقشات وتفيد فى وضع الخطط والإستراتيجيات التي ترشد الجماعة . (Schultz & Schultz, 1990 , PP. 276 - Schein, 1983, PP.114 - 17 - Insko & Schopler, 1973 - PP. 414 - 18) .

وبذلك يتأثر هذا المحور بثلاثة عوامل هي :-

١ - العلاقة بين القائد والأعضاء ٢ - بنية العمل ٣ - قوة القائد

(لويس كامل مليكة ، ١٩٨٩ ، ص ٢٤٣) .

المحور الثانى : يتناول المواقف والأساليب التي يتخذها القائد تجاه رؤسياه لتحقيق

الأهداف ، ويسمى أحياناً بالنظرية الوظيفية^(٣) ، وأهم نظريات هذا المحور نظرية تحقيق

Contingency theory - Contingency Model of leadership^(١) effectiveness.

Cognitive resource utilization theory^(٢)

Functional theory^(٣)

(مسار) الهدف (١) ، وقد تحدث عنها في البداية مارتن إيفانز M. Evans ثم روبرت هاوس R. House 1971 ثم هاوس وميتشل 1974 Mitchel ، وتركز هذه النظرية على أنواع السلوك التي يقوم بها القائد تجاه مرؤسيه لتحقيق الأهداف ، والقائد الفعال يجب أن يساعد مرؤسيه على تحديد الطرق التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف والحصول على المكافآت وتزويدهم بالوسائل التي تؤدي لذلك .
(Miner, 1992 - PP. 276 - 78 - Schultz & Schultz, 1990, PP. 278 - 79) .

المحور الثالث : يتناول سلوك القائد عند اتخاذ القرار وعلاقته بمرؤسيه ، وبمستوى الوظائف النفسية للعمال والقادة في المؤسسة ، وكان أوجييز Argyris من أوائل الذين أهتموا بهذا الاتجاه .

ويتحرك هذا المحور في اتجاهين :

- ١ - نظريات تهتم بالأهداف والقيم التي تقود السلوك الشخصي .
- ٢ - نظريات تهتم بالافتراضات التامة التي تحدد السلوك (Schein, 1963, PP.126 - 30) .

وأهم نظريات هذا المحور نظرية القرار الطبيعي ونظرية الترابط العمودي المتبادل و نظرية القيادة الموقفية .

١ - نظرية القرار الطبيعي (٢) . تهتم بوصف سلوك القائد في مواقف اتخاذ القرار وقد صاغها يتون وفروم Vroom & Yetton 1973 اعتمادا على اتجاه مبكر لتانينبوم وسميث Tannenbaum & Schmidt 1958 ، وانطلاقا من فروم في جامعة ميتشجان Michigan من بحوث ستوجدل عام ١٩٤٨ ، وتهتم هذه النظرية بالعمل والعمال .

توضح هذه النظرية خمسة أنماط لسلوك القادة عند اتخاذهم القرارات تمتد من الديكتاتورية المطلقة إلى الديمقراطية التامة ، وترى أن سلوك القائد الأكثر فعالية يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي : -

أ - الوقت الذي يحتاجه صنع القرار

ب - جودة القرار

(١) path Goal theory

(٢) Normative Decision theory

ج - مدى قبول المرؤسين له .

٢ - نظرية الترابط العمودي المتبادل (١) ، طورها جبران وزملاؤه 78 - 1976 و Graen, et . al. وترى ان العلاقة بين القائد واتباعه تؤثر فى عملية القيادة وتحدد أنماطها ، فعندما تكون العلاقة فى الجماعة مستظورة يعتمد القائد على التفاعل المتبادل أكثر من اعتماداه على السلطة الرسمية ، عندما تكون العلاقة من خارج الجماعة تصبح العلاقة رسمية .
وعملية التفاعل تقوم على التكامل بين ثلاثة عناصر هى ، القادة والجماعات أو الاتباع أو المرؤسين وعناصر الموقف ، لذلك يطلق عليها النظرية التفاعلية (٢) .
(Miner, 1992, PP . 259 - 67 - Schultz & Schultz, 1990, PP.279 - 81- Schein, 1983, PP.117-221) .

٣ - نظرية القيادة الموقفية (٣) لهيرزي وبلانشر Heresy & Blanchard 1982 ، وهى من النظريات التى ركزت على العمال ، وتكمن قوتها فى أنها نظرية عقلية ودينامية وتنموية أكثر منها عملية مقارنة بالنظريات الأخرى، وقد بدأ هذا الاتجاه فى جامعة أوهايو Ohio منذ عام ١٩٤٠ .
وترتبط هذه النظرية بنوعين من السلوك الإدارى هما :
الأول : سلوك شاق يحدد فيه المدير العمل لمرؤسيهم مباشرة ويخبرونهم ماذا وكيف يفعلون .

الثانى : سلوك العلاقات وفيه يهتم المدير بالعلاقات الشخصية بمرؤسيهم عن طريق تدعيم الروابط الإجتماعية والإنفعالية من خلال تطوير قنوات الاتصال .
(Schultz & Schultz , 1990 , P. 261 - Schein , 1983 , PP. 123 - 26)

ويرى مليكة أنه من الصعب أن تكون القيادة وقفا على موقف بعينه لأن الفروق الفردية تؤثر فى الإدراك الإجتماعى للآخرين ، وأن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملكها . (لويس كامل مليكة ، ١٩٨٩ ، ص ٢٢٤) .

Vertical Dyadic Linkage Theory (١)

Interaction Theory (٢)

Situational Leadership (٣)

(مسار) الهدف (١) ، وقد تحدث عنها في البداية مارتن إيفانز M. Evans ثم روبرت هاوس R. House 1971 ثم هاوس وميتشل 1974 Mitchel ، وتركز هذه النظرية على أنواع السلوك التي يقوم بها القائد تجاه مرؤسية لتحقيق الأهداف ، والقائد الفعال يجب أن يساعد مرؤسيه على تحديد الطرق التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف والحصول على المكافآت وتزويدهم بالوسائل التي تؤدي لذلك . (Miner, 1992 - PP. 276 - 78 - Schultz & Schultz, 1990, PP. 278 - 79) .

المحور الثالث : يتناول سلوك القائد عند اتخاذ القرار وعلاقته بمرؤسيه ، وبمستوى الوظائف النفسية للعسال والقادة في المؤسسة ، وكان أوجيبريز Argyris من أوائل الذين أهتموا بهذا الإتجاه .

ويتحرك هذا المحور في اتجاهين :

- ١ - نظريات تهتم بالأهداف والقيم التي تقود السلوك الشخصي .
- ٢ - نظريات تهتم بالافتراضات التامة التي تحدد السلوك (Schein, 1963, PP.126 - 30) .

وأهم نظريات هذا المحور نظرية القرار الطبيعي ونظرية الترابط العمودي المتبادل و نظرية القيادة الموقفية .

- ١ - نظرية القرار الطبيعي (٢) . تهتم بوصف سلوك القائد في مواقف اتخاذ القرار وقد صاغها يتون وفروم Vroom & Yetton 1973 اعتمادا على اتجاه مبكر لتانينبوم وسميث 1958 Tannenbaum & Schmidt ، وانطلاقا من فروم في جامعة ميشيغان Michigan من بحوث ستوجدل عام ١٩٤٨ ، وتهتم هذه النظرية بالعمل والعمال .

توضح هذه النظرية خمسة أقطاب لسلوك القادة عند اتخاذهم القرارات تمتد من الديكتاتورية المطلقة إلى الديمقراطية التامة ، وترى أن سلوك القائد الأكثر فعالية يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي :

أ - الوقت الذي يحتاجه صنع القرار ب - جودة القرار

path Goal theory (١)

Normative Decision theory (٢)

ج - مدى قبول المرؤسين له .

٢ - نظرية الترابط العمودي المتبادل^(١) ، طورها جبران وزملاءه 78 - 1976
Graen, et . al.، وترى ان العلاقة بين القائد واتباعه تؤثر فى عملية القيادة
وتحدد أنماطها ، فعندما تكون العلاقة فى الجماعة مستظورة يعتمد القائد على
التفاعل المتبادل أكثر من أعتماده على السلطة الرسمية ، عندما تكون العلاقة من
خارج الجماعة تصبح العلاقة رسمية .
وعملية التفاعل تقوم على التكامل بين ثلاثة عناصر هى ، القادة والجماعات أو
الاتباع أو المرؤسين وعناصر الموقف ، لذلك يطلق عليها النظرية التفاعلية^(٢) .
(Miner, 1992, PP . 259 - 67 - Schultz & Schultz,1990,
PP.279 - 81- Schein,1983, PP.117-221) -

٣ - نظرية القيادة الموقفية^(٣) لهيرزى وبلانشر Heresy & Blanchard 1982 -
، وهى من النظريات التى ركزت على العمال ، وتكمن قوتها فى أنها نظرية عقلية
ودينامية وتنموية أكثر منها عملية مقارنة بالنظريات الأخرى، وقد بدأ هذا الاتجاه
فى جامعة أوهايو Ohio منذ عام ١٩٤٠ .
وترتبط هذه النظرية بنوعين من السلوك الإدارى هما :

الأول : سلوك شاق يحدد فيه المدير العمل لمرؤسيهم مباشرة ويخبرونهم ماذا
وكيف يفعلون .

الثانى : سلوك العلاقات وفيه يهتم المدير بالعلاقات الشخصية بمرؤسيهم عن
طريق تدعيم الروابط الإجتماعية والإنفعالية من خلال تطوير قنوات الاتصال .
(Schultz & Schultz , 1990 , P. 261 - Schein , 1983 , PP.
123 - 26)

ويرى مليكة أنه من الصعب أن تكون القيادة وفقا على موقف بعينه لأن الفروق
الفردية تؤثر فى الادراك الإجتماعى للآخرين ، وأن ظهور القائد يتوقف على قوى
اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملكها . (لويس كامل مليكة ،
١٩٨٩ ، ص ٢٢٤) .

Vertical Dyadic Linkage Theory(١)

Interaction Theory(٢)

Sititutional Leadership (٣)

مشكلة البحث :-

المشكلة الحقيقية في الإدارة ليست في عدم تطويرها ولكن في أساليب التطوير التي تؤدي إلى الفعالية ومدى استمرارها . (Simon, 1969. P.33)
يقول شاو haw : « على الرغم من استمرار البحوث في محاولة لتحديد وتحليل مفهومي القائد والقيادة إلا أن دراسة القيادة إزدادت صعوبة نظراً لعدم الإتفاق على طبيعة العملية وتحديد مفهوم القائد . (Shaw , 1981 , PP. 315 - 16)
وإختلاف الباحثين حول نظريات القيادة أدى إلى إختلافهم في تحديد أنماطها ، فمنهم من يرى أنها نمطين مثل شاو ومنهم من يرى أنها ثلاثة أنماط مثل ليثين وليبيت وهوايث وبراون ، ومنهم من يرى أنها أربعة أنماط مثل ليكوت ، ومنهم من يرى أنها خمسة أنماط مثل بلاك وموتون وفروم ويتون وهاموس ، ومنهم من يرى أنها ستة أنماط مثل طريف شرقي وتانينبوم وسمث ودافيز ، ومنهم من يرى أنها سبعة أنماط مثل مصري حنورة ، ويعتبر نموذج ردين ثمانية أنماط ، أربعة فعالة وأخرى غير فعالة .
وتتحرك الأنماط جميعها على إختلاف مسمياتها بين بعدين أساسيين ، الديكتاتورية المتشددة والديمقراطية المطلقة كما وضحت في نظرية القرار الطبيعي . وقد أشار ليثين وليبيت وهوايث إلى نمط ثالث هو الفوضوي ، كما أشار علماء الإدارة إلى أنماط أخرى كالبيروقراطية والاستقرائية .

ويمكن للباحث أن يستنبط من البعد الأول للسلوك القيادي في بحوث جامعتي ميتشجان وأوهايو ونظرية تحقيق الهدف والنمط الأول في نظرية القرار الطبيعي والنمط الثاني في نظرية القيادة الموقفية ودراسات هايو وزملائه ونموذج الفريق^(١) عند دافيز وأسس الإدارة اليابانية الحديثة نمطاً إدارياً آخر يمكن تسميته بالقيادة الإنسانية .

ويرى سكولتز وسكولتز أن أساس التمييز بين أنماط القيادة هو منبع القرار الذي يجب أن يتخذه القائد . . . ولكن هناك متغيرات هامة تؤثر في فعالية نمط القيادة مثل طبيعة المرؤسين وعناصر الموقف - (Schultz & Schultz , 1990, PP. 281 - 86)

لذلك يرى الباحث أن أنماط القيادة تتحدد من خلال ثلاثة عناصر هي :-

(١) القيادة (٢) المرؤسين (٣) عناصر الموقف

Collegial (١)

ونظراً لأن حضوره سبق أن بحث أنماط القيادة المختلفه وخصائصها من وجهة نظر القادة ، فإن الباحث يسعى لدراسة أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المرؤسين ، فما هي إذاً أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر المرؤسين فى مواقف العمل المختلفه ؟

أهداف البحث :

١ - يهدف البحث الحالى إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية فى مواقف العمل المختلفه من وجهة نظر المرؤسين .

٢ - إعداد مقياس لأنماط القيادة الإدارية يعطى تقديراً كميأ لكل نمط .

٣ - الإستفادة من هذا المقياس فى بحوث أخرى .

فروض البحث

نظراً لتعدد أنماط القيادة وتعارض الدراسات الإجنبيه وندره البحوث المصرية ويعدها عن مجال البحث الحالى ، فدراسة العيسوي تهدف إلى معرفة صفات المدير الكفاء من وجهة نظر المرؤسين ومايكروهونه فيه ، وحضوره يهدف إلى معرفة الأنماط القيادية المختلفه وخصائصها من وجهة نظر القادة ، وباكينام تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادى (ديمقراطى - ديكتاتورى) وبين كل من الإنتاج والروح المعنوية ، و طريف شوقى تناول أبعاد السلوك القيادى وعلاقته بكفاءة أداء العمال الصناعيين ، وتناول الششتاوى أسلوب القيادة (ديمقراطى - استبدادى) وعلاقتة بالرضا عن العمل .

لذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية تهدف إلى تحديد الفروض وصياغتها وتساهم فى بناء أداة البحث .

١ - الدراسة الإستطلاعية

أعد الباحث سؤالين مفتوحين عن أساليب القيادة التى يتبعها المدبرون والرؤساء فى إدارتهم للعمل والطرق التى يتبعونها وكيفية معاملتهم للمرؤسين من وجهة نظر المرؤسين . وسؤال مقيد بست أنماط للقيادة هي : الديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية والبيروقراطية والأرستقراطية والإنسانية ، يختار منها المفحوص نمطاً واحداً يعتقد أن رؤساءه ومدبريه يديرون العمل به .

العينة

تكونت العينة من (١٣٩) عاملاً بالجهاز الحكومي وقطاع الأعمال يشغلون مهناً مختلفة ، من مستويات اقتصادية إجتماعية وتعليمية مختلفة ، من محافظات القاهرة الكبرى والشرقية والغربية والمنوفية والبحيرة تتراوح أعمارهم من ٢٥ إلى ٢٩ عاماً بمتوسط قدرة ٤٠.١٩٤ عاماً .

نتائج الدراسة الإستطلاعية

أولاً : عبرت استجابات المفحوصين على السؤال الأول عن طريقة معاملة الرؤساء والمديرين لهم وكانت على النحو التالي :-

- ١ - أفاد ٧٥ عاملاً بنسبة ٥٣.٩٦٪ أنهم يعاملون معاملة إنسانية تتسم بالمحبة والصدقة والطيبة والتعاون والإحترام والتسامح .
- ٢ - أفاد ٢٩ عاملاً بنسبة ٢٠.٨٦٪ أنهم يعاملون معاملة تتسم بالإذلال والعبودية والعجرفة والتعالي والتسلط والتعسف .
- ٣ - أفاد ١٣ عاملاً بنسبة ٩.٣٥٪ أنهم يعاملون بمعاملة متقلبة وحسب الأحوال وأرتجاليه .
- ٤ - أفاد ١٦ عاملاً بنسبة ١١.٥١٪ أنهم يعاملون معاملة روتينية .
- ٥ - ٦ أفراد تنسب إستجاباتهم بالقلط وعدم الوضوح ونسبتهم ٤.٣٢٪ .

ثانياً : استجابة المفحوصين على السؤال الثاني عن كيفية إدارة الرؤساء والمديرين للعمل يجب أن تتفق مع أختيارهم لنمط القيادة فى السؤال الثالث لذلك يعتبر الباحث أى من السؤالين معكاً لصدق الآخر ، لذلك أعتبر الباحث الإستجابتين المتفتحتين واحدة ، وقد كانت الإستجابات على النحو التالي :-

- ١ - أشار ٣٦ عاملاً بنسبة ٢٥.٩٪ إلى أن رؤساءهم ومديرينهم يديرون العمل بطريقة إنسانية .
- ٢ - أشار ٣٠ عاملاً بنسبة ٢١.٥١٪ إلى أن رؤساءهم ومديرينهم يديرون العمل بطريقة ديمقراطية .
- ٣ - أشار ٢٩ عاملاً بنسبة ٢٠.٨٦٪ إلى أن رؤساءهم ومديرينهم يديرون العمل بطريقة ديكتاتورية .

٤ - أشار ٢١ عاملاً بنسبة ١٥١١٪ إلى أن رؤساءهم ومديريهم يديرون العمل بطريقة فوضوية .

٥ - أشار ٤ عمال بنسبة ٢٨٨٪ إلى أن رؤساءهم ومديريهم يديرون العمل بطريقة بيروقراطية .

ثالثاً : خلط ١٩ عاملاً بنسبة ١٣٦٧٪ بين غطين للقيادة على النحو التالي :-

١ - أشار ١٣ عاملاً بنسبة ٩٣٥٪ إلى أن رؤساءهم ومديريهم يديرون العمل بطريقة إنسانية ديمقراطية .

٢ - أشار ٣ عمال بنسبة ٢١٦٪ إلى أن رؤساءهم ومديريهم يديرون العمل بطريقة ديكتاتورية فوضوية .

٣ - عاملان بنسبة ١٤٤٪ لم يوضحا نمط أو أسلوب الإدارة وكانت إستجاباتهما غير محددة .

٤ - أشار واحد فقط بنسبة ٧٢٪ إلى أن رؤساءه ومديره يديرون العمل بطريقة روتينية ديكتاتورية .

بينما لم يشر أحد إلى نمط القيادة الأرسقراطي ويستبعد الباحث أن يكون ذلك راجعاً لعدم الفهم حيث أن المستوى التعليمي للعينة مرتفع فمنهم ٣٩ حاصلون على مؤهلات عليا و٩٣ على مؤهلات متوسطة .

مما سبق يتضح أن أنماط القيادة الإدارية السائدة طبقاً للدراسة الإستطلاعية هي :-
الإنسانية والديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية ، وقد استبعد الباحث النمط الأرسقراطي لعدم الإشارة له والنمط البيروقراطي لضعف الإشارة له ولأن البيروقراطية كما يراها ماكس فيبر هي السلطة القانونية وكل فرد جزء من النظام له دور محدد قانوناً و عليه الطاعة (Weber , 1969 , P. 27)

مما تقدم يستطيع الباحث صياغة فروض البحث على النحو التالي :-

١ - توجد أربعة أنماط قيادية سائدة في العمل من وجهة نظر المرؤسين هي الإنسانية والديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية .

٢ - لا توجد فروق جوهرية بين نمط القيادة الإنسانية والديمقراطية .

- ٣ - توجد فروق جوهرية بين نمطى القيادة الديكتاتورية والفضوية .
- ٤ - يرى أفراد العينة أن قيادتهم الادارية تدير العمل بالنمط الإنسانى أكثر من النمطين الديكتاتورى والفضوى بفارق دال إحصائياً .
- ٥ - يرى أفراد العينة أن قيادتهم الإدارية تدير العمل بالنمط الديمقراطي أكثر من النمطين الديكتاتورى والفضوى بفارق دال إحصائياً .

مفاهيم البحث

أنماط القيادة الإدارية (١) :

مفهوم القيادة ككل المصطلحات فى علم النفس الصناعى من المفردات العامة التى تستخدم استخدامات يومية وتقنية بمعان كثيرة مما يسبب كثيراً من الخلط فى تحديد مفهوم القيادة . (Miner, 1992 , P. 227)

ويرى ستوجدل وبوكل 1989 Yukl وانسكو وسكولر & Insko 1973 Schopler ومليكة أنه على الرغم من عدد الدراسات الكبير فى القيادة وفهمنا لها ، إلا أننا لم نجمع على تعريف واضح لها ، ولا يوجد اتفاق عام على مفهوم واحد لها ، فقد تناول كل تعريف جانباً وأهمل الجوانب الأخرى مما زاد من صعوبة دراستها (طريف شوقى ١٩٨٥ ، ص ٧٧ - لويس كامل ، ١٩٨٩ ، ص ٢١٧ ، ، Op.Cit. - Shaw) (Insko & Schopler, 1973 , P. 411 - 1981, P. 316)

فالقيادة مفهوم لا يمكن شرحه جملة (Panchal, 1981 , P. 268)

ويشير ماكورميك إلى عدم وضوح التفرقة بين القيادة و الإدارة إلا فى ارتباط الإدارة بدرجة أكبر بالسياسات والإجراءات والبناء التنظيمى وماشابه ذلك . (طريف شوقى ، ١٩٨٥ ، ص ٩٢) .

بينما ترتبط القيادة على نحو أكبر بالعلاقات الشخصية بالرؤساء والمرؤسين ، فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي والقائد أحد أعضاء الجماعة يشاركها آمالها وأهدافها ومشكلاتها ومعاييرها (طريف شوقى ، ١٩٨٥ ، ص ٩٢ - لويس كامل ، ١٩٨٩ ، ص ٢٤١ - 317 , Shaw , 1981)

Administration Leadership Styles (١)

لذلك يرى عبد الهادي الجوهري ان الإدارة علم وفن فهي تقوم على فن إستخدام العلم بحيث يؤتى التطبيق أحسن النتائج (عبد الهادي الجوهري ، ١٩٨٧ ، ص ٧ - ١١) فالدراسات التي تتفاعل مع الأشكال الانسانية والاجتماعيه للإدارة أكثر من الدراسات التي تتعامل مع الأشكال التكنولوجية للإدارة . (Simon, 1969, P. 84)

وقد حاول هولمان Hollman وجيب Gibb وبراون وسميث وضع فروق بين القيادة والرئاسة (١) ، فالرئاسة تنبع من التنظيم الرسمي والقانوني وتفرض على الجماعة من الإدارة العليا ، ويكون المدير مسيطراً متصفاً بالسلطوية التي تعتبر مرادفاً للديكتاتورية ويستمد سلطته من خارج الجماعة ويسعى لتحقيق أهدافه ، وتوجد فجوة واسعة في علاقاته الإجتماعيه برؤسياه لذلك تسمى بالقيادة الأسمية (٢)

بينما القيادة تكون اختياراً حراً لأحد أفراد الجماعة من خلال أهدافها ، ويتصف سلوك القائد بالديمقراطية والتعاون والتفاعل الإجتماعي مع رؤسياه ويستمد سلطته من داخل الجماعة ، ويسعى لتحقيق أهدافها والشروط الطبيعية والنفسية الإجتماعيه للعمل وتجعل كل مستويات القيادة أكثر فعالية ، وتسمى بالقيادة الفعلية (٣) (لويس كامل ، ١٩٨٩ ، ص ٢١٨) - (Schultz & Schultz, 1990, PP. 251 - 84 - Schein, 1983, 1983, 106 - Insko & Schopler, 1973, P. 411)

ويرى سيلزنيك Selznick أن للقيادة ثلاثة عناصر هي :-

- ١ - الإلتزام بمعنى الموضوعية وتجاوز الخصومة .
- ٢ - الفهم ، بمعنى السعي للمعرفة .
- ٣ - العزم ، بمعنى السعي للتغيير وإعادة البناء ، وهو دور ابداعي ، (Selznick, 1969, PP. 185 - 88)

وقد حاول علماء الإدارة الجمع بين القيادة والرئاسة لتلاشى عيوبها والإستفادة بمميزاتهما في مفهوم القيادة الإدارية فتختار المؤسسة القائد الإداري وتدرجه على الأسس الحديثة للقيادة وفهم التفاعلات والدوافع الإنسانية ويعمل على اشباع الحاجات

Headship (١)

Nominal leadership (٢)

Effective leadership (٣)

النفسية والاجتماعية والطبيعية ودعم العلاقات الإنسانية لمؤسسه بما لا يتعارض مع مصلحة العمل فيصبح قائداً .

لذلك يحدد الباحث القيادة الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة الوظائف الإشرافية التي يقوم بها بعض الأفراد ويمارسون من خلالها مجموعة من السلوكيات والمهارات في محيط العمل تتصف بالإنسانية أو الديمقراطية أو الديكتاتورية أو القوضوية .

أنماط القيادة

يقول إنسكو وسكولر : أنماط القيادة . . مفاهيم عامة مجردة عن أنماط التفاعل الشخصي " (Insko & Schoper, 1973, P. 412)

ويرى شتين Schein أن الأدوار المختلفة للقيادة ترتبط بنظامها ، فالنظم الإستبدادية^(١) ، تكون من خلال التحكم في الأتباع أو قواعد قانونية تقليدية ومنها النمط الديكتاتوري ، والنظم التفضعية^(٢) التي تعتمد على العلاقة القانونية العقلانية كالبيروقراطية ،^{بمفها}النظم الطبيعية ترتبط بالأهداف المشتركة والعلاقات الأخلاقية وتتصف القائد بالإخلاص . (Schein, 1983 , PP. 107 - 9)

لذلك يحدد الباحث أنماط القيادة من خلال نظمها وسلوكيات القيادة في هذه الأنظمة في التراث الثقافي وإدراك الجماعة لهذه النظم والسلوكيات كما وضحت في الدراسة الإستطلاعية .

١ - النمط الديمقراطي^(٣)

يتسم النمط الديمقراطي بجماعية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ودافعية الإنجاز والتنظيم الإداري والإلتزام بالإستراتيجيات العامة .

ويتسم قادة هذا النمط بالموضوعية والمتابعة والمرونة والقدرة على الحوار والوعى وتحمل المسؤولية تجاه العمل والعمال والوضوح الإجتماعية .

لذلك يحدد الباحث النمط الديمقراطي بأنه نظام إداري جماعي ينظم العلاقة بين

Coercive (١)

Utilitarian (٢)

Democratic Style (٣)

القاعدة والقمة من خلال التشاور مع قادة الأجهزة والقطاعات لتحديد الخطط والسياسات والأهداف وأساليب تحقيقها .

ويلاحظ فى هذا النظام أن التشاور يكون مع المسؤولين عن التنفيذ وليس مع القائمين بالتنفيذ .

٢ - النمط الديكتاتورى (١)

يتسم هذا النمط بمركزية تحديد السياسات والأهداف وفردية اتخاذ القرار وقهرية الانحياز والتشدد والتعسف والاستفزاز .

ويتصف القائد الديكتاتورى بالتسلط والأنانية والتحيز والجفاء والعدوانية والقسوة والتناقض والغموض .

ويحدد الباحث النمط الديكتاتورى بأنه نظام ادارى مركزى ، متسلط ، جامد ، ذاتى ، يحدد فيه القائد الخطط والسياسات والأهداف وأساليب تحقيقها والأدوار بمفرده .

ويلاحظ فى هذا النظام أن القائد يحتفظ لنفسه بكافة التفاصيل ويعطى أوامر التنفيذ أولاً بأول ولا يشارك فى العمل .

٣ - النمط الفوضى أو الترسلى (٢)

يتسم هذا النمط بالفوضى والتسيب وعدم الأنضباط وعدم الالتزام وعدم الفعالية والعشوائية فى اتخاذ القرار وضعف الإنجاز .

ويتسم قادة هذا النمط بعدم تحمل المسؤولية والجهل والخمول وعدم الاكتراث والتخبط والغياب عن موقع العمل والانطواء .

ويحدد الباحث النمط الفوضى أو الترسلى بأنه أسلوب غير محدد المعالم أو الأهداف ، تتخذ القرارات فيه موقفياً ، ويمكن تسميته بالفوضى الإدارية .

ويرى ليشين أن المسؤولية تقع على الجماعة فى النمط الديمقراطى ، وعلى القائد فى النمط الديكتاتورى وعلى الموقف فى النمط الترسلى .

(Brown, 1974, PP 225 - 37)

Autocratic Style (١)

Laissez - Faire Style (٢)

٤ - النمط الإنساني

قد يعتقد البعض أنه لافرق بين النمطين الإنساني والديمقراطي بينما تختلف أساليب التطبيق بين الإثنين من حيث الكم والكيف ، فمدى التفاعل بين الإدارة والعاملين فى النمط الإنساني أكثر وأوسع منه فى النمط الديمقراطى فجماعية القرار فى النمطين ولكن الأسلوب يختلف ، فالسياسات والأهداف والقرارات فى النمط الإنساني تحدد من خلال حوار دورى مفتوح مع جميع العاملين واستطلاع رأي القائمين بالتنفيذ لتعرف منهم الصعوبات التى تواجههم وسبل التغلب عليها ، فالنمط الإنساني يمثل الديمقراطية المباشرة بينما النمط الديمقراطى يمثل الديمقراطية غير المباشرة أو النيابية ، فالعامل يفعل مايجيده ويتقنه ويفضله ، لذلك يطبق هذا النظام مبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب .

كما يتسم هذا النمط بالعلاقات الإنسانية ، فالمجتمع العمالى فيه أسرة واحدة كبيرها مسئول عنها وصغارها يكونون له كل الإحترام والتقدير ، لذلك ترتفع دافعية الإنجاز عندهم وتظهر معان كالتفانى وإنكار الذات والتضحية .

يوفر هذا النظام رعاية طبية ونفسية واجتماعية واقتصادية وتعليمية ومستقبلية لأعضاء المؤسسة وأسرهـم .

ويتسم القائد فى هذا النمط بالموضوعية وتقدير الكفاءات والخبرات واحترامهم والتمسك بالقيم الإنسانية الحميدة ويفضل الأساليب التربوية التعليمية على الأساليب العقابية .

فيجب أن يكون القائد أكثر ليناً وسهولة وتبسيطاً ، قليل الصراع ، متعاون ، قادر على معالجة الموقف والمثابرة وإنكار الذات .

(Baumgarte, 1969 , PP. 51 - 53)

ويحدد الباحث النمط الإنساني بأنه نظام إدارى ينبع من فكرة الدائرة المستديرة فى تحديد السياسات والأهداف واتخاذ القرارات مع تنفيذها مباشرة بصيغة دورية فى مواقع التنفيذ من خلال تفاعل إنسانى بين القمة والقاعدة ، وتوفير الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية للعاملين وأسرهـم .

المسئولية فى هذا النمط تضامنية ووجهة الضبط داخلية بمستوى يرتفع كما هى عالية فى النمط الديمقراطى ، بينما وجهة الضبط فى النمط الديكتاتورى خارجية ، وتكون

غير محددة فى النمط الفوضوى *

الدراسات السابقة

١ - دراسة هوايت وليبت White & Lippitt تحت إشراف كورت ليفين Lewin, K. عام 1943 - 1939 لدراسة الفروق بين القائد الفعال والقائد غير الفعال ، وقد أجريت التجربة أولاً على نوعى القيادة الديمقراطية والديكتاتورية ثم أضيف النمط الثالث الفوضوى فى التجربة الثانية لدراسة أثر أنواع القيادة الثلاثة فى حياة الجماعة .

تكونت عينة البحث من ٢٠ طفلاً فى العاشرة من العمر قسموا إلى ٤ مجموعات متساوية فى شكل ناد للتسلية بعد اليوم المدرسى يمارسون هواية عمل الأقمعة الورقية لمدة خمسين دقيقة فى الجلسة الواحدة .

أربع مجربين منهم لبيت وهوايت تدربوا على أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطى والديكتاتورى والفوضوى) . تبادلوا على المجموعات الأربع بحيث تخضع كل مجموعة لأنماط القيادة الثلاثة لمدة ٦ أسابيع لكل نمط ، كما استعان الباحثين بعشرين ملاحظاً مدرباً على الملاحظة لتسجيل نشاط الأطفال وانفعالاتهم .

أهم النتائج

١ - الأطفال أكثر كراهية وعدواناً واعتماداً على القائد تحت القيادة الديكتاتورية كما ينخفض معدل انتاجهم عند غياب القائد ويتخذون أحد الأطفال كبش فداء وموضوعاً للسخرية .

٢ - الأطفال أكثر ترابطاً وتفاعلاً مع بعضهم البعض وأقل اعتماداً على القائد تحت القيادة الديمقراطية .

٣ - الأطفال أقل تنظيماً وفعالية وأشباعاً تحت القيادة الفوضوية .

٤ - على الرغم من عدم وجود فروق جوهرية فى الإنتاج إلا أن انتاج النمط الديمقراطى أكثر جودة من النمطين الآخرين .

(Insko & Schopier, 1973 , PP. 412 - 14 - Shaw, 1981, PP. 326 - 28)

* وجهة الضبط وعلاقتها بانماط القيادة مشروع بحث للباحث .

٢ - دراسة شاو Shaw 1955 عن تأثير القيادة التسلطية وغير التسلطية فى الموقف التجريبي على أربع مجموعات من الفتيات تجمعن وخضعن تحت القيادتين وطلب من كل مجموعة حل ٣ مشاكل رياضية عن طريق الإتصال .

أهم النتائج

١ - ان الفتيات اللاتى خضعن للقيادة التسلطية كن أقل خطأ ووقتا واتصالا فيما بينهن من اللاتى خضعن للقيادة غير التسلطية .

٢ - مستوى الإشباع عند الفتيات اللاتى خضعن للقيادة غير التسلطية أعلى منه عند اللاتى خضعن للقيادة التسلطية (Shaw, 1981, PP. 228 - 29)

منهج البحث وخطواته

١ - أداة البحث

أعتمد الباحث فى إعداده لأداة البحث على الاستبيانات السابقة فى القيادة واستجابات العينة فى الدراسة الاستطلاعية ومفاهيم البحث وأبعاد السلوك القيادى (اتجاهات القادة نحو العمل والعاملين وأساليب ممارستهم العمل الإدارى) وفعالية القيادة وأثر ذلك على أداء العاملين ودافعيتهم للإنجاز ووجهة الضبط لديهم والعلاقات السائدة فى العمل ورؤية العاملين للنمط القيادى السائد فى مواقعهم . حيث تجمع لدى الباحث ٢٧ بنداً للنمط الفوضوى و٢٨ بنداً للنمط الإنسانى ومثلها للديكتاتورى و٢٩ بنداً للديمقراطى ، ثم قام الباحث فى ضوء مفاهيم البحث والهدف منه باستبعاد بعض العبارات لتصبح ١٦ بنداً للديمقراطى و١٧ بنداً للديكتاتورى ومثلها للإنسانى و١٨ بنداً للفوضوى .

عرض الباحث هذه البنود على عينة عشوائية من العاملين بمدينة الزقازيق وشبين الكوم مكونة من ٣٠ فرداً وأستبعد الباحث العبارات التى لم يجب عليها ١٠٪ من أفراد العينة . وانتهى إلى ١٢ بنداً لكل نمط من أنماط القيادة الأربعة .

مقياس أنماط القيادة الإدارية

يتكون المقياس فى صورته النهائية من ٤٨ عبارة موزعة بالتساوى على أنماط القيادة الإدارية الأربعة مقيدة بثلاثة احتمالات للإجابة يختار المفروض إجابة واحدة فقط، رتبت العبارات بالتناوب ووضع أمام كل عبارة رمزاً يعبر عن النمط الذى تقيسه وهى (ن) للإنسانى (د) للديمقراطى و (ك) للديكتاتورى و (ف) للفوضوى ، لتسهيل

عملية التصحيح حيث يقوم الباحث بحساب درجات كل نمط لإمكانية المقارنة بين الأنماط الأربعة ، وقد قدم الباحث للمقياس بتعليمات توضح الهدف منه وكيفية الإجابة عليه بالإضافة إلى البيانات الأولية .

ثبات المقياس

قام الباحث بتطبيق المقياس على ٣٧ عاملاً بالقطاعات الإدارة والإنتاجية الحكومية والعامّة والإستثمارية ، ذكوراً وإناثاً ، من مستويات تعليمية واجتماعية و اقتصادية ووظيفية مختلفة ، أختيروا عشوائياً من محافظات الشرقية (١٠) والمنوفية (١٠) والإسماعيلية (٥) وبورسعيد (٤) والقاهرة (٤) والأسكندرية (٢) والمنصورة (٢) .

قام الباحث بحساب معامل الارتباط النصفى (فردى - زوجى) من القيم الخام لكل نمط من الأنماط الأربعة ، ثم قام بتصحيحها بمعادلة سبيرمان - براون .
والجدول التالى يوضح معاملات الارتباط قبل وبعد التصحيح

جدول رقم (١)

ر	ر	نمط القيادة
	$\frac{1}{2} \frac{1}{2}$	
٠.٨٦٧	٠.٧٦٦	الإنسانى
٠.٩٥٧	٠.٩١٨	الديمقراطى
٠.٩١٢	٠.٨٣٨	الديكتاتورى
٠.٩٦٦	٠.٩٣٤	الفوضوى

ثم قام الباحث بحساب الخطأ المعياري لهذه الارتباطات لتقدير حدود الثقة لها مستخدماً معادلة مكتمار $d = \sqrt{\frac{3-n}{3}}$ نظراً لأن المعاملات الأربعة تقترب من الواحد الصحيح ، ثم ضرب الناتج في ٢.٥٨ ثم جمع وطرح الناتج لقيمة Z المقابلة لمعامل الارتباط من جدول B ثم تحويل قيمتى Z إلى مقابلهما من معاملى الارتباط فى الجدول. C. (McNemar, 1949 , PP. 123 , 248 - 49)

والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط وقيمة Z ومعاملات الارتباط المقابلة ومستوى دلالتها .

جدول رقم (٢)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط مقابلا Z		قيمة Z		معامل الارتباط	نمط القيادة
٠.٠٠١	٠.٧١٦	٠.٩٤٧	٠.٨٨٩	١.٧٧٧	٠.٨٦٧	الإنساني
٠.٠٠١	٠.٩٠٥	٠.٩٨٤	١.٥٠٢	٢.٣٩	٠.٩٥٧	الديمقراطي
٠.٠٠١	٠.٨٠١	٠.٩٦٤	١.٠٨٤	١.٩٧٢	٠.٩١٢	الديكتاتوري
٠.٠٠١	٠.٩٢٢	٠.٩٨٧	١.٦٤٨	٢.٥٣٦	٠.٩٦٦	الفوضوي

وتشير هذه النتائج إلى أن الارتباط بين نصفي اختبار كل نمط جوهري على الرغم من صغر عدد العبارات ، مما يدل على أنها على درجة عالية من الثبات .

معنى الدرجة على المقياس

كل عبارة أمامها ثلاثة احتمالات للإجابة ، أعطى الباحث ثلاث درجات للإجابة بنعم أو ما يقابلها واثنين لمحايد وما يقابلها ودرجة واحدة للا وما يقابلها ، بذلك تتراوح الدرجة على كل مقياس فرعي من ١٢ إلى ٣٦ درجة والدرجة المرتفعة على المقياس لمنطى القيادة الانساني والديمقراطي يقابلها إنخفاض الدرجة على المقياس لمنطى القيادة الديكتاتوري والفوضوي .

الصدق

١ - المقارنة الطرفية

قام الباحث بحساب الصدق عن طريق المقارنة الطرفية حيث أن الباحث يفترض أن الدرجة المرتفعة للنمطين الإنساني والديمقراطي يقابلها درجات منخفضة على النمطين الديكتاتوري والفوضوي والعكس .

وهذه الطريقة تقوم في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء بمتوسط درجات الضعفاء بالمعادلة الآتية :-

$$\frac{1^2 - 2^2}{1^2 + 2^2} = \frac{1 - 4}{1 + 4} = \frac{-3}{5} = -0.6$$

النسبة المخرجة

(فؤاد البهي ، ١٩٧٨ ، ص ٤٠٨)

وقد كان متوسط الدرجات المرتفعة ٣٠١٣٣ وانحرافها المعياري ٣٠٥٧ ، و $n=75$ ومتوسط الدرجات المنخفضة ١٦٧٨٨ وانحرافها المعياري ٣٣٦٨ و $n=73$ والنسبة المخرجة بينهما = ١٥٤٦٣ وهى أكبر بكثير من ٢٥٨ درجة معيارية مما يدل على أن المقياس كله صادق فى قياسته لأنماط القيادة الإدارية الأربعة .

٢ - الصدق المنطقى

ويعتبر المقياس صادقاً منطقياً حيث أن الباحث قام بتحليل المفاهيم وتحديدتها ووضع الأسئلة التى تكشف عن عناصر كل نمط من أنماط القيادة الأربعة .

٣ - الصدق الظاهرى

كما يعتبر المقياس صادقاً ظاهرياً من خلال وضوح تعليماته وترتيبها ووضوح الأسئلة واستشارتها للإستجابات المناسبة من المفحوصين حيث لم يدخل الباحث تعديلات إلا على صياغة بعض كلمات العبارتين الأولى والسابعة فى النمط الديكتاتورى والسادسة فى النمط الفوضى ، كما أن الاختبار سهل فى تطبيقه وتصحيحه .

عينة البحث

تكونت عينة البحث من ١٩١ من العاملين بالقطاعين الإدارى والإنتاجى بالحكومة وقطاع الأعمال والقطاع الإستثمارى من مستويات وظيفية وتعليمية واجتماعية إقتصادية مختلفة من الذكور والإناث من محافظات المنوفية (٥٤) والشرقية (٤٣) والبحيرة (١٥) والإسماعيلية (٢٢) والقاهرة (٢٠) وبورسعيد (١٧) والأسكندرية (١٥) ، تراوح أعمارهم من ٢٢ إلى ٥٩ عاماً بمتوسط قدره ٣٨٫٧٩١ .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

١ - المتوسط الحسابى . ٢ - الانحراف المعياري بالطريقتين العامة وفتات الدرجات .

٣ - معامل الارتباط عن طريق التقييم الخام والتصحيح بمعادلة سبيرمان براون

٤ - الخطأ المعياري لمعامل الارتباط ٥ - النسبة المخرجة

٦ - اختبار « ت » لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات بالمعادلة الآتية

$$\frac{\frac{2^2 - 1^2}{2} + \frac{2^2 - 1^2}{2}}{n - 1}$$

النتائج

- ١ - نسبة استجابة العينة علي كل نمط من أنماط القيادة الإدارية :-
الدرجة الكلية لكل نمط ٦٨٧٦ وهي حاصل ضرب ن = ١٩١ في الحد الأعلى
للإستجابة وهو ٣ في عدد الأسئلة وهو ١٢ (٣٦ x ١٩١) .
- أ - النمط الديمقراطي : أشارت العينة إلى أن قيادتها الإدارية تتبع النمط الديمقراطي في
القيادة بنسبة ٧١,٥٤٪ حيث كانت جملة الإستجابات عليه ٤٩١٩ .
- ب - النمط الإنساني : أشارت العينة إلى أن قيادتها الإدارية تتبع النمط الإنساني في
القيادة بنسبة ٦٩,٦٨٪ حيث كانت جملة الإستجابات عليه ٤٧٩١ درجة .
- ج- النمط الديكتاتوري : أشارت العينة إلى أن قيادتها الإدارية تتبع النمط الديكتاتوري
في القيادة بنسبة ٦٤,٤٤٪ حيث كانت جملة الإستجابات عليه ٤٤٣١ درجة .
- د - النمط الفوضوي : أشارت العينة إلى أن قيادتها الإدارية تتبع النمط الفوضوي في
القيادة بنسبة ٥٤,٦٤٪ حيث كانت جملة الإستجابات عليه ٣٧٥٧ درجة .
- ٢ - الفروق الإحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات دلالتها :-
الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة
الإدارية .

جدول رقم (٣)

النمط	المتوسط	الانحراف
الديمقراطية	٢٥٧٥٤	٥٨٧٤
الإنساني	٢٥٠٨٤	٤٩٢٢
الديكتاتوري	٢٣١٩٩	٦٣٨١
الفوضوي	١٩٦٧	٧٤٠٦

والجدول التالي يوضح قيمة « ت » ودلالاتها الإحصائية بين أنماط
القيادة الإدارية .

جدول رقم (٤)

نمط القيادة	الديمقراطي		الإنساني		الديكتاتوري		الفوضوي
	ت	دالاتها	ت	دالاتها	ت	دالاتها	
الديمقراطي	-	-	١٦٩١	غ.٥٠	٤٠٦٢	٠.٠١	٨,٨٦٩
الإنساني	-	-	-	-	٣,٢٢٢	٠.١	٨,٥٠٢
الديكتاتوري	-	-	-	-	-	-	٤,٩٧٧
الفوضوي	-	-	-	-	-	-	-

من الجدولين السابقين يتضح الآتي :-

أ - أشار ٧١,٥٤٪ من أفراد العينة إلى أن قيادتهم الإدارية تدبر العمل بأسلوب ديمقراطي أكثر من الأسلوب الإنساني بفارق غير دال إحصائياً حيث كانت «ت» المحسوبة ١٦٩١ والجدولية ١٩٦٠ عند مستوى ٠,٥ ، وأكثر من الأسلوب الديكتاتوري بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ . حيث كانت « ت » المحسوبة ٤٠٦٢ والجدولية ٣,٢٩١ ، وأكثر من الأسلوب الفوضوي بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ . حيث كانت « ت » المحسوبة ٨,٨٦٩ والجدولية ٣,٢٩١ .

ب - أشار ٦٨,٦٨٪ من أفراد العينة إلى أن قيادتهم الإدارية تدبر العمل بأسلوب إنساني أكثر من الأسلوب الديكتاتوري بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠,١ . حيث كانت « ت » المحسوبة ٣,٢٢٢ والجدولية ٢,٥٧٦ ، وأكثر من الأسلوب الفوضوي بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ . حيث كانت « ت » المحسوبة ٨,٥٠٢ والجدولية ٣,٢٩١ .

ج- أشار ٤٤,٤٤٪ من أفراد العينة إلى أن قيادتهم الإدارية تدبر العمل بأسلوب ديكتاتوري أكثر من الأسلوب الفوضوي بفارق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ . حيث كانت « ت » المحسوبة ٤,٩٧٧ والجدولية ٣,٢٩١ .

تفسير النتائج وتحليلها

علي الرغم من عدم وجود مسمى النمط الانساني بين أنماط القيادة من قبيل إلا أن النموذج الإنساني لم يكن غائباً عن كتابات علماء النفس والإجتماع الصناعيين بداية من بحوث مايو وزملائه في العشرينات والثلاثينات وفيوليت وتشيز و براون وميلروفورم وستوجل ثم سميث وتانينبوم ثم إيفانز وهاوس وميتشل وبتون وفروم في السبعينات

وأخيراً الإدارة اليابانية الحديثة بداية من الثمانينات .

وقد أكد وليام هوايت Whyte, W. وعدد من البحوث على أهمية العلاقات الإنسانية فى الإدارة والصناعة وأثبتت البحوث أن الهدف من العلاقات الإنسانية تطور ونمو الإنتاج (Baumgartel, 1969, PP. 49 - 53)

فالدراسات التى تتعامل مع الأشكال الإنسانية والاجتماعية للإدارة أكثر من تلك التى تتعامل مع الأَشْكار التكنولوجية لها . (Simon, 1969 , P. 48)

ويؤكد الإتجاه الإنسانى فى القيادة على أن نظم الكفاية الإنتاجية جميعها لاتستطيع تحسين الإنتاج مع وجود اضطراب فى العلاقات الإنسانية بالمؤسسة .
(Brown, 1974, P. 73 - Gisbert, 1985, P. 46)

فلايكفى إطلاقاً أن نضع الفرد فى المكان المناسب له ، ولايكفى أن نيسر للفرد الشروط المادية للإنتاج ، بل يجب أن نحقق بجانب هذا كله نوعاً من العلاقات الإنسانية بالمؤسسة ييسر للأفراد أن يمارسوا أعمالهم بسعادة ولذة وأن يشعروا بارتداء حقيقى لهذه المجموعة وأن تكون بينهم علاقات أشبه بأعضاء الأسرة الواحدة الذين يتعاونون فيما بينهم لتحقيق هدف عام يشعرون به . . . مما ييسر أقبال العمال على عملهم رغبة لا رهبة وميلاً لا إملاء بطريقة تعاونية خالية من المنافسة ومن عوامل الإحباط الأخرى .

(أحمد زكى صالح ، بدون ، ص ٢٦٨ ، ٢٧٩) .

لذلك حققت الإدارة اليابانية فى الداخل والخارج معدلات إنتاجية مرتفعة على الرغم من اختلاف العمالة من مجتمع لآخر ، كما أن الشركات الأمريكية التى كانت تعاني من انخفاض الإنتاجية واقتبست أسلوب الإدارة اليابانية حققت إنتاجية عالية .

(رفاعى محمد ، ١٩٨٤ ، ص ٨٠ - ٨٤)

وفى مصرشاهد الباحث على الطبيعة إحدى شركات الإستثمار الزراعية وإنتاج النباتات الطبيعية تطبيق النمط الإنسانى فى الإدارة حيث يتقابل رئيس مجلس الإدارة (حاصل على الدكتوراه ويرأس جمعية للتنمية الحضارية) يومياً فى الصباح مع العاملين بالمركز الرئيسى والمزرعة فى شكل دائرة للتشاور ويطبق سياسة الباب المفتوح وللشركة سيارات لنقل العاملين ومدرسة داخل المزرعة لأبناء العاملين وأبناء المنطقة السكنية المجاورة ويوفر لهم الرعاية بكافة أشكالها ويتبع المبدأ التربوى التعليمى أكثر من اعتماده على المبدأ العقابى .

فقتوات الإتصال كما يرى برنارد محددة ومعروفة وقصيره ومباشرة ومستخدمة كلما أمكن لكل عضو فى العمل خاصة أثناء العمل . (Gisbert, 1985, PP. 119-25)

ويرى كمال أبوالحخير أن جو الصداقة والإنسجام يخلق نوعاً من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل وخلق الشعور بالولاء والانتماء ، وأن جو الحرية هو الذي يساعد على الإنتاج أكثر من الرقابة . (كمال أبوالحخير ، بدون ، ص ١٢٦ - ٢٧)

وهذا ما أكدته هايو من قبل (١٩٢٣ - ١٩٢٦) في بحثيه عن مشكلة غياب عمال النسيج حيث أكد في بحثه الثاني أن جو الحرية والصداقة حول العلاقات بين العاملات أنفسهن وبينهن وبين مشرفيهن إلى الأفضل (Gisbert, 1985, P. 25)

فالعديد من المنظمات الحديثة تراعى حاجات موظفيها كعامل رئيسي ، وهذا هو الاتجاه الإنساني في الإدارة الذي بدأ في العشرينات والثلاثينات مع بحوث مايو (Schultz & Schultz, 1990 , PP. 271)

مما سبق يتضح أن النمط الإنساني في القيادة يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية كالمحبة والصداقة والتعاون مما يؤدي إلى ممارسة العمل بسعادة واقتناع ، رغبة لارهبية وميلاً لا املاءً وانتماءً للجماعة والمسؤولية الجماعية ، كما أظهر أهمية قنوات الإتصال المباشرة بين القاعدة والقمة .

النمط الديمقراطي أحد نمطين أكثر تداولاً في القيادة وثانيهما النمط الديكتاتوري ، والقيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى زيادة الإنتاج

(طريف شوقي ، ١٩٨٥ ، ص ٣٣ - ٢٥٣ ، Brawn, 1974 , P. 253)

كما أن النمط الديمقراطي يستثير قوي العاملين ويجعلهم أكثر اجتماعية ويقلل اعتمادهم على القائد ويكونوا أكثر ارتباطاً بدوافع العمل من النمط الديكتاتوري (Insko & Schopler , 1973 , P. 414)

كما أن « معظم الناس يعملون أفضل في ظل النظام الديمقراطي » (Baumgartel, 1969 , P. 50)

وقد وجد ليبب وهوايت أن الأطفال تحت القيادة الديمقراطية كانوا أكثر انضباطاً وانجازاً وثقة في قائدهم بدرجة عالية وأكثر تعاوناً حيث ظهرت بينهم روح الجماعة ، ونقدتهم لبعضهم موضوعي وصریح ، وطلبوا الإحتفاظ بالنماذج التي أنجزوها ، فقد كانوا ينظرون إلى أعمال بعضهم البعض بإعجاب أكثر من الغيرة ، كما كانوا يحترمون قائدهم ويعملون في غيابه مثل حضوره وكان انجازهم أفضل مما هو عليه في النمطين الديكتاتوري والفضوى . (Brown , 1974 , PP. 231 - 32)

كما كان تسعة عشر طفلاً من العشرين يفضلون القائد الديمقراطي على
الديكتاتوري (Shaw , 1981 , P. 328)

ويرى انسكو وسكوبلر أن العاملين في النسق الديمقراطي أكثر ترابطاً وأكثر تفاعلاً
(Insko & Schopler , 1973 , P. 413)

وقد وجد أحمد الششتاوي أن العمال تحت الأشراف الديمقراطي أكثر رضا عن العمل
وأكثر توافقاً من الناحيتين الانفعالية والمهنية من العمال تحت الأشراف الاستبدادي .
(أحمد الششتاوي ، ١٩٩٢)

ففي كل المقاييس ، إشباع العمل وأداء العمل ، كان الإتجاه الديمقراطي عامة
مفضل عن الإتجاه الديكتاتوري . (Schultz & Schultz , 1990 , P. 286)

وتظهر فعالية القيادة الديمقراطية في قدرتها على تقليل الجمود والصراع وزيادة
الدافعية في الأداء والأخلاق والثقة في الآخرين والاعتقاد في قدرة الإنسان على حل
المشكلات والعمل في طرق بنائية . (Baumgartel , 1969 , P. 52)
مما سبق يتضح أن النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإجتماعية والتعاون
والإنضباط والثقة المتبادله والاحترام المتبادل والرضا عن العمل والتوافق المهني الإجتماعي
والنفسى .

النمط الديكتاتوري : في تجربة ليجيت وهوايت أدى إلى زيادة العدوانية داخل
الجماعة فيما بينهم من ناحية وبينهم وبين القائد من ناحية ثانية بل إن العدوانية امتدت
إلى الموضوعات الجامدة ، كما أن استجابات الأعضاء عامة كانت تتسم بالتبذل ، ويرجع
سبب العدوانية إلي أن الديكتاتوري كان قاسياً وبسبب للأعضاء كبتاً وبخافونه فكان
الأطفال لا يضحكون ولا يتندرون ولا يلعبون بحرية مع بعضهم البعض وتركوا أعمالهم
عندما يخرج القائد من الحجرة ، ويظهرون علامات التوتر والرفض بطرق عدوانية غير
مباشرة ورغبة قوية في التمرد وكسر القواعد بالخطأ والإنصراف قبل الموعد وإتلاف المواد
الخام .

(Brown , 1974 , PP. 230 - 31 , Insko & Schopler, 1973, P.
313)

وقد كان الأطفال يكرهون القائد في النمط الديكتاتوري أكثر من الديمقراطي
بثلاثين مرة ، بينما العدوان عندهم كان يزيد في النمط الديكتاتوري عن الديمقراطي
بثمانية مرات كما كانوا يتخذون من أحدهم كبش فداء يسخرون منه حتى يترك الجماعة .
(Shaw , 1981 , PP. 326 - 28)

ويرى ليكوت أن النسق الديكتاتورى على المدى البعيد يؤدي لإحداث فقدان فى القدرات البشرية وصدع لا يمكن رأبه فى العلاقات الإنسانية .

(طريف شوقى ، ١٩٨٥ ، ص ٣٣)

كما سبق يتضح أن النمط الديكتاتورى يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية سلبية كالنزاعات التدميرية والسلبية والخطأ المتعمد والتكاسل والسخرية من الآخرين .

النمط الفوضوى : يغيب فيه القائد فلم يكن الأطفال فى تجربة ليببت وهوايت منضبطين تحت القيادة الفوضوية ، لذلك لم ينجزوا شيئاً ، وأظهروا عدوانية بغير توتر على عكس ما كان موجوداً عندهم تحت القيادة الديكتاتورية ، كما كان الأطفال فى ظل هذا النمط أقل تنظيمياً وفعاليةً واشباعاً مما كانوا عليه فى النمط الديمقراطى ، وقد كان سبعة من عشرة أطفال يفضلون القائد الفوضوى على القائد الديكتاتورى .

(Brown , 1974 , P. 231 - Insko & Schopler , 1973, P. 413 - Shaw , 1981 , P. 326)

لذلك يرى كوليسر Collier, H. أن أهم الأسباب التى تؤدي إلى التعب الصناعى ، عدم وجود نظام والإشراف الخاطى وغياب تناسق الجماعة والطرق الخاطئة للترفيه واختيار الأشخاص .

كما سبق يتضح أن النمط الفوضوى يؤدي إلى قلة الإنتاجية وعدم الإنضباط وعدم النظام وغياب الفعالية .

من جماع ما تقدم يتضح أن النمطين الإنسانى والديمقراطى أفضل أنماط القيادة الإدارية حيث يؤدي إلى زيادة الانتاج وانخفاض التوتر داخل المؤسسة وزيادة التعاون والمسئولية الجماعية والثقة المتبادلة والإحترام والمحبة والصدقة بين أعضاء المؤسسة والإنتماء للجماعة .

بينما النمطين الديكتاتورى والفوضوى يؤديان إلى إنخفاض الانتاج وفى حالة زيادته تحت ضغوط الديكتاتورية وقسوتها فإنها زيادة فى الكم بغير الكيف كما ظهر عند ليببت وهوايت وليكوت وشاو وياور وسيشور الذين أكدوا على ارتفاع الجودة وزيادة الإنتاجية فى النسق الديمقراطى عن الديكتاتورى والفوضوى ، كما أن هذين النمطين يؤديان الى العدوانية والتوتر وإن كان النمط الديكتاتورى أكثر من الفوضوى فى ذلك ،

بالإضافة إلى غياب التنظيم والفعالية فى النمط الفوضى .
 بذلك تحققت أهداف البحث من خلال تحديد أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر
 المرؤسين ، وتم إعداد مقياس لها على درجة عالية من الثبات والصدق مما يؤهل
 للإستخدام فى بحوث أخرى .
 كذلك تحققت فروض البحث حيث تأكدت الأنماط الأربعة للقيادة وهى الإنسانية و
 الديمقراطية و الديكتاتورية والفوضوية .
 وتبين عدم وجود فروق جوهرية بين نمطى القيادة الإنسانية والديمقراطية . بينما
 توجد فروق جوهرية بين نمطى القيادة الديكتاتورية والفوضوية .
 كما تبين أن القيادة الإدارية تدير العمل بالنمط الإنسانى أكثر من النمطين
 الديكتاتورى والفوضى بفارق دال إحصائياً .
 وتبين أيضاً أن القيادة الإدارية تدير العمل بالنمط الديمقراطى أكثر من النمطين
 الديكتاتورى والفوضى بفارق دال إحصائياً .

المراجع

أولاً المراجع العربية

- ١ - أحمد الششتاوى بسيونى : العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال
 الصناعيين ، رسالة ماجستير ، آداب الزقازيق ، ١٩٩٢ ، غير
 منشورة .
- ٢ - أحمد زكى صالح (دكتور) : علم النفس فى الإدارة والصناعة ، ط ٢ ، النهضة
 العربية ، القاهرة ، بدون .
- ٣ - رفاعى محمد رفاعى : فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة المؤسسات الإنسانية .
 ماالذي يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها ؟ مجلة العلوم
 الإجتماعية ، العدد ٤ ، المجلد ١٢ ، ١٩٨٤ ، ص ٧٩-١١٢ .
- ٤ - طريف شوقى فسرج : أبعاد السلوك القيادى وعلاقتها بكفاءة أداء العمال
 الصناعيين، رسالة ماجستير ، آداب المنيا ، ١٩٨٥ ، غير
 منشورة .
- ٥- عبد الرحمن العيسوى (دكتور) : مناهج البحث فى علم النفس ، منشأة المعارف ،
 الإسكندرية ، ١٩٨٦ م .

- ٦ - عبد الهادي الجوهري (دكتور) : علم اجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، ط ٢ ، المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- ٧ - كمال حمدي أبو الخير (دكتور) : أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بدون .
- ٨ - فؤاد البيه السيد (دكتور) : علم النفس الإحصائي وقياس العقل ، ط ٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ٩ - لويس كامل مليكة (دكتور) : سيكولوجية الجماعات والقيادة . ط ١ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
- ١٠ - مفرى عبد الحميد سمورة (دكتور) : أنماط السلوك القيادي ، فى لويس كامل مليكة ، دراسات فى علم النفس الإجتماعى فى الوطن العربى ، هيئة الكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1 - Baumgartel , H. : Too much with human relations : in Etzioni, A., ed., Readings on modern organization , Prentic Hall, J.N.C., N.J., 1969 .
- 2 - Brown, J. : The social psychology in industry, 13 en. ed., Nicholls & Compay L.T.D., 1974 .
- 3 - Gisbert, P.S.J. : fundamentals of industrial Sociology, 7th., ed., Mc Graw - Hill offices, N. D., 1985.
- 4 - Insko, C.A. & Schopler, J., : Expermental social psyhology, 2ed. ed., Academic Press N.Y. 1973, Chap. 13 .

- 5 - McNemar, Q. : Psychological statistics, John Wiley, N.Y., 1949.
- 6 - Miner, J. : Industrial organizational psychology, McGraw-Hill, I.N.C., N.Y., 1992 .
- 7 - Panchol, D.S. : Managerial leadership, Mythis and realities , in Dwivedi, R.S., Dynamics of huma behaviour of work, Oxford & I.B.H. Pub. Comp., 1981 , PP. 365 - 370 .
- 8 - Schein, E. : Organizatioal psychology, 3ed., P.H.I., N.D., 1983 .
- 9 - Schultz, D. P., & Schultz, S.E. : Psycholgy and industry today, an introduction to industrial & organizational psychology 5th. ed., MaCmilla Pupishing Comp., N.Y, 1990 .
- 10 - Selzinch, P.H. : Leadership in adminstration, in Etzioni..... 1969 , PP. 185 - 190 .
- 11 - Shaw, M. : Group dynamics. The psychology of small group behaviour, 3ed. ed., McGraw-Hill Book Comp. N.Y. 1981.
- 12 - Simon, H. : The broverbs of admistration, in Etzioni 1969 , PP. 32 - 49 .
- 13 - Weber, M. : Bureacritic organizations, in Etzioni 1969 , PP. 27 - 32 .

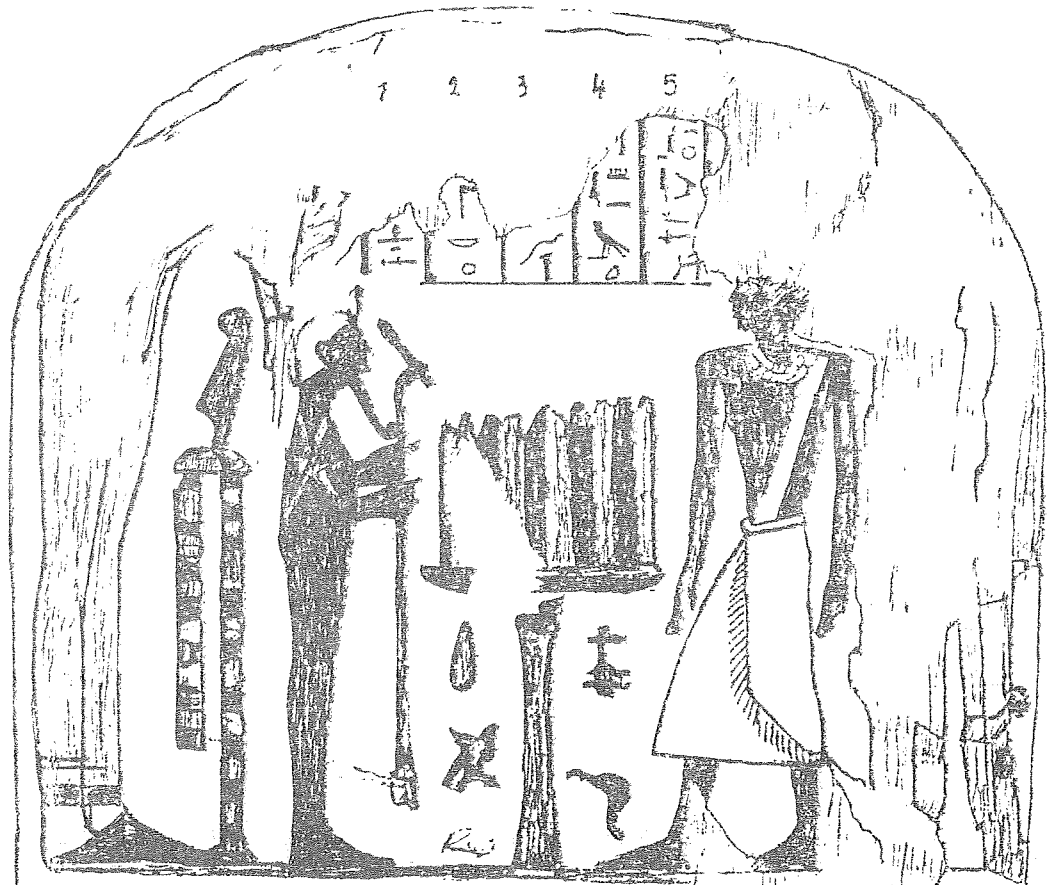
10 - Schmitt, R.H. Leadership in Organizations

11 - Simon, H. The Structure of Ill-Structured Problems

12 - Weber, M. Bureaucratic Organization in Theory



1 2 3 4 5



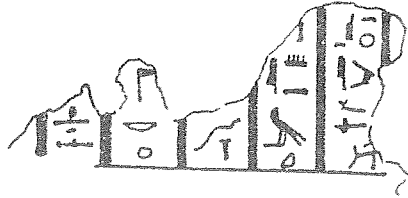
1
 2
 3
 4

- 1 [htp] di nswt, [Gb], ²ry-pct ntrw, di.f htpt nbt dfz
 2 nb n [k3 n] hm-ntr Imn m ipt - iswt Iw.f c3w m3c - hrw
 3 s3 hsw n Imn Hr-Wd3 m3c - hrw, dd.n.f.....
 4 cnht, s3t-nswt nb t3wy Tklt cnh. ti

(1) "An [offering] which the king gives (and) [Geb] the hereditary prince of the Gods, may he give all offerings and all provisions (2) for the Ka of the priest of Amon is Ipt-Iswt, Iwf. aaw, justified (3) the son of the singer of Amon, Hor wdja, justified, he says (4) ... Ankht, the daughter of the King, the Lord of the Two Lands, Takeloth, who lives".

The princess mentioned in the last line, is perhaps the mother of the owner of the stela.

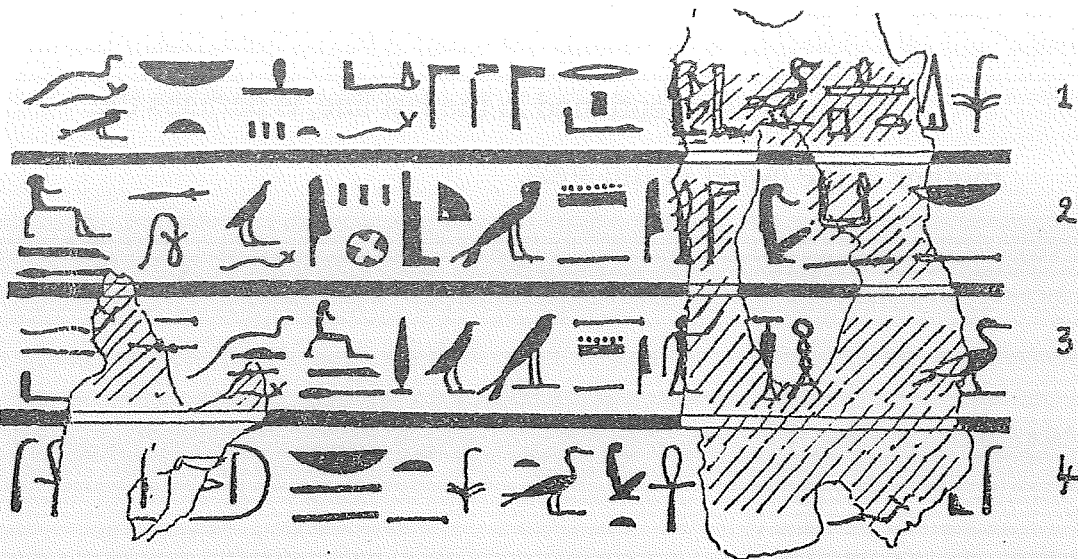
3 2 1 4 5




- 1- mrh (?)
- 2- ntrnb ..(?).....
- 3- htpt.s
- 4- hm - ntr Imn m Ipt
- 5- iswt Iw. f^c3w





1. perfume (?) 2. (?) 3.
offerings 4. the priest of Amon in Ipt 5. Iswt, Iwf-aaw.



The half of the stela is occupied by four horizontal lines of inscription, reading ←



Below the Goddess is a scene showing the deceased standing in the presence of the God Osiris. The deceased faces , and is clad in a kilt which reaches from his waist to midway between his knees and the ground and which has its overlapping edge ornamented with a fringe. He also wears a narrow, ritualist's stole.

Between the deceased and Osiris is an offering table, laden with conventionalized slices of bread. Under it are the signs:

- "bread", 
- "beer" 
- "oxen" 
- "fowls". 

Osiris is standing, and facing . He is in his usual form of a mummified man, wearing the crown of Upper Egypt, flanked by ostrich feathers, and holding the w3s-sceptre. Behind him is a large sign of the West 

At the top of the scene are the lower parts of five vertical lines of inscription, which read:

A Round - Topped Wooden Stela of *Iwf-aaw*

The Priest of Amon in *Ipet-Iswt*

A round-topped wooden stela, dating from the reign of king Takeloth, of the Twenty-second Dynasty (1). It measures 30.2 cm. high, and 22.0 cm. wide. The stela was found in a tomb-shaft at Gourná, and is now in Cairo museum (Journal d'entree No. 65756).

The Stela is rather badly damaged, due to the flaking of the painted stucco surface. Originally the upper part of the stela was framed by the figure of the Sky-goddess Nut, whose arched body followed the curve of the top. Her head and body are destroyed, but her legs and hands may be seen at the left and right of the scene.

(1) *There are two kings bear the name Takeloth, the first was reigned about 889-874 B.C., and the other was reigned about 850-825 B.C., See:*

Kitchen, K.A; The Third Intermediate Period in Egypt, Oxford, 1973, P. 467. The destroyed cartouche which be found in the last line of the stela may be completed as



takeloth I.

